

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية

أ.بن صافية فاطمة الزهرة، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وكذلك معرفة أهمية ودور مكونات المناخ التنظيمي (النمط القيادي، نظام الأجر والمكافآت، الاتصالات، تنمية الموارد البشرية، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية) في التغيرات التي تحدث في مستويات الالتزام التنظيمي وذلك من أجل تبني السياسات التي من شأنها تعزيز النواحي الايجابية بالمؤسسة وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي.
الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الالتزام التنظيمي، المؤسسة.

Résumé :

La présente étude a pour but de détecter les tendances des travailleurs vers le climat organisationnel dans l'entreprise, et sa relation avec l'engagement organisationnel ainsi que la connaissance du rôle des composants du climat organisationnel, (*style de leadership, les salaires et le système de récompenses, les communications, le développement des ressources humaines, le groupe de travail, les conditions physiques*) dans les changements qui se produisent dans les niveaux d'engagement organisationnel afin d'adopter des politiques qui permettraient d'enrichir les aspects positifs dans l'entreprise et d'amélioreraient le niveau d'engagement organisationnelle.

Mots clés : climat organisationnel, engagement

organisationnel, L'entreprise

مقدمة أو إشكالية الدراسة:

أكدت العديد من الدراسات والبحوث أن هناك علاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث يمثل المناخ التنظيمي حصيلا العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة (عامر الكبيسي، 2006، ص72).

توصل بولين (Paulin et al, 2006)، الى تحديد أثر متغيرات مناخ الخدمة (خصائص العمل، دعم الرؤساء، مساندة الزميل، المعاملة الحسنة) في الرضا الوظيفي، كما عمل على توضيح علاقة مكون الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، فضلاً عن ذلك تحديد علاقة الالتزام التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن كلاً من متغير مناخ الخدمة المتمثل في دعم الزملاء؛ المعاملة الحسنة، قد أثراً بشكل أكبر في الرضا العام، وأن الالتزام التنظيمي أثر بشكل إيجابي ومعنوي في سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وقد أظهر جودا (gowda 1997، في دراسة له أن العوامل التنظيمية مثل الأجر، الترقية، المكافآت، ضغط العمل هي أكثر تأثير على نفسية العمال.

هذا ويعبر الالتزام التنظيمي على الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها واتجاهاته نحوها إلى السلوكيات التي يقوم بها الفرد في المؤسسة والتي تدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله وعلى الراحة النفسية في عمله ووظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها.

(O'Rielly et Caldwell 1980)

في هذا الصدد يشير (ماير-ألن-سميث) إلى ثلاثة أبعاد وهي: الالتزام العاطفي المتمثل بشعور الفرد بالارتباط بالمنظمة ومعرفته بخصائص عمله، الالتزام المستمر المتمثل بشعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المنظمة

مقابل ما قد يفقده في حالة تركه العمل فيها، والالتزام المعياري المتمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف المنظمة وحمية البقاء فيها وبالزامية الأخذ بأخلاق المهنة.

وتضيف الدراسات والبحوث أن الالتزام التنظيمي يؤثر بوضوح على كفاءة وفاعلية المنظمات، حيث يجنبها التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة، فقد انضح من وقع الدراسات والبحوث أن فعالية المنظمات في بعض الدول مثل ألمانيا واليابان يعود إلى قوة اليد العاملة الملتزمة، حيث تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي وأن 10% المتبقية تعود إلى المواهب (الطجم، 1996، ص 103).

هذا ويستدل على المناخ التنظيمي من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن توفره لدى الفرد أو عدمه، وهو نتيجة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات، والعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، فهناك السمات الشخصية التي تعد من أكثر المحددات تأثيراً في الالتزام التنظيمي بسبب ارتباطها بمجموعة القيم والاتجاهات التي يعتنقها الفرد والتي تؤثر على التزامه: كالجنس، والسن، وسنوات الخدمة في المنظمة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والحاجة للإنجاز، وهناك السمات الخاصة بالعمل: كتحديد المهام، ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، وهناك الأبعاد التنظيمية: كالأجر، والسلوك القيادي للمشرف، وحرية اختيار جماعة العمل، الظروف الفيزيائية مثال: الإضاءة والتهوية والضوضاء ونظافة مكان العمل وطبيعة المعدات والأدوات المستعملة، ثم هناك العوامل الخارجية مثل فرص العمل المتوافرة خارج المنظمة.

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي المدرك من طرف العامل من خلال الأبعاد المكونة له والمتمثلة في كل من: (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، تنمية الموارد البشرية، الأجر والمكافآت، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية) وعلاقته بالتغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر) لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية

(SNVI) بالروبية، وعليه فإن هذه الدراسة تتجه نحو الاهتمام بدراسة علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي، حيث تم تحديد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل العام التالي: هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي؟ وسؤالين فرعيين: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري)؟

تطور مفهوم المناخ التنظيمي:

تطور مفهوم المناخ التنظيمي في إطار الحقل المعرفي لعلم الاجتماع التنظيمات وعلم النفس العمل والتنظيم، وأخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب "لوين، 1951، Lewin" الذي عمل على فهم تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية، حيث أحدث مناخات اجتماعية مصطنعة أشهرها: الأوتوقراطية، الديمقراطية، دعه يعمل، وسجل بإتقان السلوكات الناتجة عنها وخلص إلى أداة تحليلية قوية لفهم تصرفات الأفراد داخل المنظمة الاجتماعية. حسب "جيليرمان Gellerman، 1960" مفهوم المناخ التنظيمي يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية، واجتماعيا إلى الجو الذي يسود وسط معين.

وبدأ الحديث عن المناخ التنظيمي حينما اشتدت وطأة المنازعات بين إدارات المدارس وطلابها وبين الطلاب والسلطات الحكومية في القارة الأوروبية وأمريكا الشمالية، فنشر " هالبن وكروفت Halpin et kruft" كتابهم الشهير "المناخ التنظيمي في المدارس" سنة 1963، هذا الكتاب الذي يعد أول من بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي. (محمود سليمان، 2002، ص 37). ثم اقتفى أثره عدد كبير من الباحثين أمثال "رانسيس ليكرت Rensis likert"، الذي يعتبر من أوائل من اهتم بهذا المجال من التنظيمات، حيث نظر "رانسيس ليكرت Rensis likert" إلى المناخ التنظيمي بأنه مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر،

فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام، وهذا المناخ يؤثر على أداء التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي، حيث نشر كتاب بعنوان « the human organisation » سنة 1967. (محمود سليمان، 2002، ص 42). وحسب أعمال "تاجيري وليتوين Taguiri et Litwin 1968" فإن مناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الأفراد.

هذا وقد ساعدت هذه الدراسات على تطوير أدوات لقياس المناخ التنظيمي، بدأها (ستيرن وبيس Stern et Pace، 1958) ثم (هالبن وكروفت Halpin et Croft، 1963).

كما عرفت فترة السبعينيات مقارنة الإدراك الحسي التنظيمي وانتشارها، حيث توصل برونو Brunet إلى استبيانات تحتوي على عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل، مثل: "درجة الاستقلالية الذاتية وحرية العمل، درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة المحيط الفيزيائي المباشر، اعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركة".

تجدر الإشارة أنه خلال هذه الفترة ظهرت مدرستين فيما تعلق بمفهوم المناخ التنظيمي، أولهما المدرسة النفسية، والتي تركز على الكيفية التي يدرك الفرد بيئته، وبالتالي وفق هذه المدرسة فإن الفرد يتصرف وفق هذا الإدراك، ثانيا المدرسة الوظيفية والتي تركز على آلية تفاعل الفرد مع بيئته ومدى مساهمته في تشكيل هذا المناخ في بيئة العمل.

في مرحلة الثمانينات أكد "واترمان Waterman 1982" أن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية شيء واحد إلا أن "شيندر Shainder 1988" يؤكد على أن مفهوم المناخ التنظيمي أشمل من مفهوم الثقافة التنظيمية.

أما خلال سنوات التسعينيات فقد سجلت استعمال الإستراتيجيات والتقنيات في قياس المناخ التنظيمي. (Savoie André , Brunet luc, 2000)

(183 - 180 pp , حيث يعتبر استبيان وصف المناخ التنظيمي ل: (هالبن وكروفت Halpin et Croft) من أشهر الاستبيانات التي يلجأ إليه معظم الباحثين في قياس المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات. عند التمعن في مفهوم المناخ التنظيمي، يلاحظ بأن المفكرين وعلماء الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف معارفهم وتوجهاتهم وكذا خلفياتهم العلمية. كما أن من بين أهم الصعوبات التي حالت دون الوصول إلى فهم محدد لأهمية المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة في المدى الطويل، هو الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، ولعل ذلك راجع في جزء منه إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من طرف الباحثين (مؤيد سليمان، 1999).

مفهوم الالتزام التنظيمي

حظي موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين والدارسين في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات، ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة. أكد "روبرت أوين" سنة 1800 على أهمية عنصر العلاقات الإنسانية في المنظمات وأطلق دعوته لتحسين ظروف العمل لتصبح أكثر إنسانية، ثم جاء بعده "أندروور" الذي نشر كتابه "فلسفة الصناعة Industry Philosophy " حيث قرر بوضوح أن العنصرين التقليديين للصناعة والمتمثلين في العنصر الميكانيكي والعنصر التجاري، يجب أن يضاف إليهما عنصرا ثالثا لا يقل أهمية عنهما وهو العنصر البشري، وقد تضمن الكتاب أمثلة بسيطة لطرق الرفع من درجة التزام العمال كتقديم الشاي الساخن وتوفير الرعاية الطبية للعمال، وعلى

الرغم من تواضعها، فقد وجدت هذه الأفكار مقاومة شديدة من جانب أصحاب الأعمال.

كما انبثق مفهوم الالتزام التنظيمي خلال الفترة من 1920 حتى 1930 والتي شهدت تطورات كبيرة في مجال العلاقات الإنسانية، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف الارتباط بين العمال والمنظمة، وذلك بفضل سلسلة التجارب التي قام بها "ألون مايو" في شركة جنرال إلكتروك تجارب الهاوثورن Hawthorne (رشيد، 2004، ص 13).

ثم جاءت المدرسة السلوكية في الإدارة لتعطي دفعا أكبر لدور الإلتزام التنظيمي في المؤسسات، حيث ربطت بشكل واضح بين درجة ولاء العامل للمنظمة ومعدل الإنتاج، وقد كان من بين الأسس التي أكدت عليها، التعلم والتكوين كعمليات رئيسية في نمو شخصية الفرد، وكذا أهمية الجماعة في توجيه مواقف الأفراد نحو أهداف المنظمة (مدحت محمد أبو النصر، 2005، ص22). وقد أدرج مفهوم "الإلتزام" في البحوث العلمية من قبل "فوك" 1951 Fook الذي استعمله لتبيان كيف يمكن المحافظة على النشاط داخل المنظمة، فالإلتزام التنظيمي يعبر عن اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة، أو رغبة الفرد في بذل طاقته وولائه للمنظمة. (مراد نعموني، 2006).

و من الأوائل الذين قدموا تعريفا للإلتزام التنظيمي كان بوتر وسميث (1970) حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة" وهو التعريف الذي اتفق عليه الباحثين في مجال الإلتزام التنظيمي. ويضيف "ماير وآلن، 1991" أن الإلتزام التنظيمي هو الحالة النفسية التي تميز الرابطة والعلاقة ما بين الفرد والمنظمة في قبول أهداف المنظمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها.

يرى شنيدر ونيغرين هول Schneider & Nygrenholl أن الإلتزام التنظيمي، يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف

المنظمة، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به، كلما دل ذلك على التزامه. (محمد الصيرفي، 2005، ص516).

وعليه فإن الالتزام التنظيمي، هو شعور يعبر عن مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة والمناخ التنظيمي السائد بمختلف أبعاده من نمط القيادة، الاتصالات، الأجر المكافآت، الترقية والتكوين، وظروف العمل الفيزيائية التي يعمل بها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، مع رغبته القوية في البقاء والاستمرار في العمل بها.

وقد ارتبط مستوى الالتزام التنظيمي ببعض الظواهر السلبية كالغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمال وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة التنبؤ ببقاء العاملين أو تركهم العمل، كما يعد الالتزام التنظيمي ترجمة للترغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء. وعليه نستنتج مجموعة من خصائص الالتزام التنظيمي:

- ✓ الالتزام التنظيمي متغير نفسي داخلي ناتج عن ظروف موقفية، فهو يعتمد على الخصائص المحيطة بالفرد.
- ✓ كما اعتبر كاتجاه، أي أنه يمكن الإطلاع عليه من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الغياب والدوران والفعالية.
- ✓ الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعن الرغبة في الاستمرار فيها.
- ✓ يتميز الالتزام التنظيمي بأن درجة ثباته ليست مطلقة، كما تتأثر درجة ونوع الالتزام التنظيمي بكل من جماعة العمل، الرؤساء، المرؤوسين، والعوامل التنظيمية، وهو بناء متعدد الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

منهجية الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ذلك أن الأسلوب الوصفي في البحث بصورة عامة لا يقف عند جمع البيانات ووصف الظواهر والوقائع، بل إنه يتجاوزها إلى تنظيم تلك البيانات المتجمعة وتحليلها واشتقاق استنتاجات ذات دلالة بالنسبة للمشكلة التي يعالجها البحث (عريف ج سامي وآخرون، 1990)، كالتعرف على المناخ التنظيمي المدرك من طرف الأفراد والتزامهم التنظيمي بمختلف أبعاده العاطفي، المعيارى والمستمر.

التعريف بميدان الدراسة:

الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) بالروبية: أنشئت المؤسسة مطلع الثمانينيات من القرن الماضي، كنتيجة عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية (سوناكوم) سابقا التي قامت هي بدورها على إرث وحدات المصنع الفرنسي للشاحنات (بيرلي) بعد رحيل المحلل الفرنسي سنة 1962، وما هي إلا سنوات حتى أصبح المصنع 100/100 جزائري، وشرع في تركيب أولى المركبات الصناعية الجزائرية. وبمجرد انقضاء الستينيات أضحت الشركة الممون الرئيسي للسوق الوطنية من الشاحنات والحافلات وآلات الأشغال العمومية بجميع أنواعها.

تتمثل مهام المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية في، البحث، التنمية، الإنتاج، الاستيراد، والتصدير، التوزيع في قطاع السيارات الصناعية ومكوناتها: الشاحنات من مختلف الأحجام، الحافلات من الطراز الكبير والصغير، الشاحنات الخاصة، المقطورات وشبه المقطورات، قطع لسباكة الخام من نوع ج س والألمنيوم، وبصفة عامة، جميع السيارات الخاصة بالنقل البري للمسافرين والبضائع، تضم المؤسسة خمسة منشآت، وعمل كل منشأة عبارة عن تكملة لعمل منشأة أخرى حيث تعمل بشكل متناسق، وتتمثل هذه المنشآت في: المنشأة الأولى: صناعة الصفائح وقطع الغيار، المنشأة الثانية: تركيب الحافلات، المنشأة الثالثة: تركيب الشاحنات، المنشأة الرابعة: التلحيم، المنشأة

الخامسة التركيب الميكانيكي، مع العلم أن الدراسة الحالية اقتصرت على منشأة الميكانيك centre montage mécanique، تضم هذه المنشأة (13) ورشة صغيرة، كما أن مهام منشأة الميكانيك، تتمثل في صناعة وتركيب الجانب الميكانيكي للمركبات 'شاحنات، حافلات'، كل القطع المصنعة في منشأة الميكانيك تحمل علامة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات S.N.V.I وتضم منشأة الميكانيك 568 آلة، كما تحتل هذه المنشأة مساحة تقدر ب: 43000م²، ويبلغ عدد الموارد البشرية بمنشأة الميكانيك 433 عامل. وقد بلغت عينة الدراسة 164 عامل.

أدوات القياس:

استبيان المناخ التنظيمي:

بعد الاطلاع على العديد من المقاييس مثل: مقياس رانيسيس ليكرت، حيث يعد "رانيسيس ليكرت" من أوائل الباحثين الذين ساهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، مقياس كامبل وزملائه وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ، وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات بيئات مختلفة، وكذا الاطلاع على الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع المناخ التنظيمي، وبالاعتماد على معلومات رسمية قدمت من طرف مشرفي منشأة الميكانيك، ودراسات سابقة أجريت بالمؤسسة محل الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبيان لدراسة المناخ التنظيمي، والذي يحتوي على جزئين وهما: أولاً: المعلومات الشخصية: ويتضمن السن، عدد سنوات الخدمة (الخبرة). ثانياً: المناخ التنظيمي: ويتضمن هذا الجزء 33 عبارة تقيس مستوى ونوع وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من وجهة نظر العامل بمنشأة الميكانيك، وهذه العبارات موزعة على ستة أبعاد، تتمثل في: البعد الأول: القيادة البعد الثاني: الأجر والمكافآت، البعد الثالث: الاتصالات، البعد الرابع: تنمية الموارد البشرية، البعد الخامس: جماعة العمل، البعد السادس: الظروف الفيزيكية، كما يتضمن عبارات سالبة وعبارات

موجبة، صممت الاستجابات على أساس سلم "ليكرت" بحيث يجيب المفحوص عن كل عبارة من عبارات الاستبيان بأحد الخيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

مقياس الالتزام التنظيمي لـ: "ألن، ماير، سميث":

يتكون المقياس من 18 بند تقيس ثلاثة أبعاد هي: الالتزام العاطفي (6 بنود)، الالتزام المستمر (6 بنود)، الالتزام المعياري (6 بنود)، وقد صمم هذا المقياس بطريقة يمكن تكيفه مع مختلف المجتمعات، يتميز المقياس بدرجة عالية من الثبات.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

متغير المناخ التنظيمي:

حاولت الباحثة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر عمال منشأة الميكانيك بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات، من حيث هو مناخ تنظيمي سلبي أم مناخ تنظيمي ايجابي.

فكل مفحوص زادت درجته عن قيمة الوسيط والمتمثل في 89 فإن المناخ التنظيمي المدرك ايجابي، وكلما تحصل المفحوص على درجة أقل من الوسيط كان ذلك إشارة إلى أن المناخ التنظيمي سلبي، حيث بلغت عينة الدراسة 164 عامل، وأظهرت النتائج أن 84 منهم وصفوا المناخ التنظيمي السائد بالمنشأة بأنه ايجابي، في حين 80 مفحوص وصفوا المناخ التنظيمي السائد بالمنشأة بأنه سلبي.

يرى ميلتون Milton أن: "المناخ التنظيمي بمثابة دلالة لكيفية إدراك أي شخص لذلك المناخ، وأنه ليس واقعا موضوعيا فكل شخص يستوعب بطرق مختلفة، فالحاجات الفردية والحوافز والترقيات تكون مقبولة أو غير مقبولة انطلاقا من إدراك الفرد، وهذا الإدراك يؤثر على دوافعه والتي تؤثر بدورها على سلوكه

كالغياب، والحوادث، والدوران في العمل وكذا الرضا في العمل والالتزام (ميهوبي فوزي، 1993: 49).

متغير الالتزام التنظيمي:

أظهرت النتائج أن الالتزام العاطفي هو السائد، يليه الالتزام المستمر وأخيرا الالتزام المعياري (سيتم عرض نتائج الالتزام التنظيمي بشكل مفصل من خلال عرض نتائج الفرضية الثانية).

عرض ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي.

غير موافق/غير موافق تماما		موافق جدا/ موافق		العينة	أبعاد المناخ التنظيمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%39.03	64	%60.97	100	164	النمط القيادي
%57.32	94	%42.68	70		الأجر والمكافآت
%26.83	44	%73.17	120		الاتصالات
%45.13	74	%54.87	90		تنمية الموارد البشرية
%14.64	24	%85.36	140		جماعة العمل
%51.83	85	%48.17	79		الظروف الفيزيائية

جدول رقم (01): يوضح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي.

يوضح الجدول رقم (01) وجهة نظر العامل نحو كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي السائد بمنشأة الميكانيك من خلال موافقته أو عدم موافقته على عبارات البعد كما يلي:

بلغ عدد العمال الذين أجابوا (موافق جدا/ موافق) عن النمط القيادي (المشرف) المتبع 100 عامل بنسبة 60.67%، أما عدد العمال الذين أجابوا (غير موافق/غير موافق تماما) بلغ 64 عامل بنسبة 39.03%.

مما يفسر أن هناك احترام وتفاهم متبادل بين الطرفين، وأن العمال يتمتعون بالحرية في العمل وأن المشرف ينتهج الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع العمال. كما يشير كل من "لتوين وسترنجر، Litwin et Strenger" أن الإدارة أو النمط القيادي المحدد الأهم لنوعية المناخ التنظيمي في ذهنية العامل، ... والتشدد الذي يفرضه المدير بضرورة الالتزام بالقواعد والأهداف، وعلاقته واتصالاته غير الرسمية مع رؤوسيه كل ذلك يؤثر في المناخ (سليمان مؤيد، 1992: 41).

ومنه فإن الإشراف الذي يمارس على الفرد يؤثر على درجة رضاه، وأن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف (القيادة) واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم.

وقد بلغ عدد العمال الذين أجابوا (موافق جدا/ موافق) عن نظام الأجور والمكافآت 70 عامل بنسبة 42.68%، أما عدد العمال الذين أجابوا (غير موافق/غير موافق تماما) بلغ 94 عامل بنسبة 57.32%.

ومنه فإن غالبية العمال غير راضيين عن الأجر الذي يتقاضوه ويعتبرونه منخفض نوعا ما، فهم يشعرون أن الجهد الذي يبذلونه في تنفيذ مهامهم لا تتناسب مع أجورهم، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى المعيشة، وبالتالي فإن وجهة نظر العمال نحو نظام الأجور والمكافآت سلبية.

يرى (قليغمان Guellerman، 1968) أن الأجر الذي يتقاضاه العامل قد يحفز على الاستمرار بالعمل، بينما العامل غير الراضي عن الأجر الذي يتقاضاه يبدي استعداد أكبر لترك العمل.

كما بلغ عدد العمال الذين أجابوا (موافق جدا/ موافق) عن نمط الاتصالات 120 عامل بنسبة 73.17%، أما عدد العمال الذين أجابوا (غير موافق/ غير موافق تماما) بلغ 44 عامل بنسبة 26.83%، وهذا يدل على أن نمط الاتصالات السائدة بالمنشأة يتميز بالمرونة وأن العمال يتبادلون المعلومات والآراء وهناك نوع من التفاهم وروح التعاون وهذا يدل على فعالية نمط الاتصالات وكذا مؤشر على دور الاتصالات في خلق مناخ تنظيمي ايجابي ومحفز.

ومنه فإن الاتصالات تسهم بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

وبخصوص بعد تنمية الموارد البشرية، بلغ عدد العمال الذين أجابوا (موافق جدا/ موافق) عن نظام الترقية والتكوين 90 عامل بنسبة 54.87%، أما عدد العمال الذين أجابوا (غير موافق/ غير موافق تماما) بلغ 74 عامل بنسبة 45.13%.

توفر المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات فرص للتكوين وبالخصوص التكوين في مكان العمل، وهي فرص موفرة لكل العمال بدون استثناء والهدف منها تجديد المعلومات، خاصة وأن المؤسسة تعمل على إدخال آلات ذات تكنولوجيا عالية، لكن ما لاحظناه أثناء الدراسة الاستطلاعية هو غياب وتأخر العمال عن هذه الدورات التكوينية، قد يعود هذا السلوك إلى إدراك العامل أن هذا التكوين لا يساهم في ترقبته إلى منصب أعلى كما لا يرفع من الأجر الذي

بتقاضاه، وأما الترقية فإن فرص الترقية بالمنشأة محدودة وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي لا يتيح فرص الترقية، لكن بهذه الطريقة يكون التكوين مضيعة للوقت والجهد والمال.

حيث يرى (أولي، J.M. oolli، 2004) أن "العامل لا يشترك في التكوين إلا إذا وجد فائدة أو تفهم وقبل الأهداف ووجد منفعة في ذلك، وبالتالي فإن مبدأ الهدف هو مبدأ جوهري وجب التقيد به عند الشروع في عملية التكوين، فلا يجب ترشيح أي فرد في برنامج تكويني ما لم يلبي هذا الأخير حاجة فعلية، لأنها تمثل الأهداف الخاصة التي يرجو العامل تحقيقها من خلال عملية التكوين وتجعل مشاركته ايجابية وفعالة، ونضمن بذلك المتابعة الذهنية النفسية واليومية لمحتويات البرامج التكوينية" (بوعمامة اسماعيل، 2010: 44).

وبلغ عدد العمال الذين أجابوا (موافق جدا/ موافق) عن جماعة العمل 140 عامل بنسبة 85.36%، أما عدد العمال الذين أجابوا (غير موافق/غير موافق تماما) بلغ 24 عامل بنسبة 14.64%.

مما يفسر وجود علاقات جيدة بين العمال مبنية على الاحترام والمحبة، كما أن هذه النتيجة تعيدنا إلى النتيجة المتوصل إليها في بعد الاتصالات، حيث أن الرضا عن جماعة العمل يدل على توفر فرص للتواصل وكذا تعبير عن فعالية نمط الاتصال السائد بالمؤسسة، ومؤشر عن ايجابية المناخ التنظيمي.

وبلغ عدد العمال الذين أجابوا (موافق جدا/ موافق) عن الظروف الفيزيكية 79 عامل بنسبة 48.17%، أما عدد العمال الذين أجابوا (غير موافق/غير موافق تماما) بلغ 85 عامل بنسبة 51.83%.

تفسر هذه النتيجة أن الظروف الفيزيكية السائدة بمنشأة الميكانيك مساعدة على أداء المهام، أما ما نسبته 51.83% من العمال غير الراضين عن تلك الظروف فقد تعود إلى عدة عوامل من بينها الوضعيات المتخذة أثناء تنفيذ المهام، فما لاحظناه أثناء الدراسة الاستطلاعية أن العمال يتخذون وضعيات

وقوف أو جلوس لمدة طويلة، هذه الوضعيات التي تزيد من إرهاق وتوتر العامل والقلق من كل ما يحيط به ظروف.

وعليه فإن ترتيب الأبعاد المشكلة للمناخ التنظيمي من وجهة نظر العامل، فإن البعد الذي سجل أكبر موافقة هو بعد جماعة العمل ثم يليه بعد الاتصالات ثم بعد النمط القيادي ثم بعد تنمية الموارد البشرية ثم بعد الظروف الفيزيائية وأخيرا بعد الأجر والمكافآت. من هنا تظهر ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للعنصر البشري للحصول على الجهد والسلوك المرغوبين، ولا يمكن أن يتحقق هذا الهدف إلا من خلال الإشباع المناسب للحاجات المتنوعة للأفراد وفقا لما يدركونه ويتوقعونه.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي.

أبعاد الالتزام التنظيمي						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الالتزام التنظيمي
المستمر/ المعيارى		العاطفي/ معيارى		العاطفي/ المستمر				
الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط			
دالة عند 0.01	0.355	دالة عند 0.01	0.782	دالة عند 0.01	0.445	5.10	20.823	الالتزام العاطفي
						3.90	20.817	الالتزام المستمر
						4.38	20.164	الالتزام المعيارى

جدول رقم (02): يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعيارى).

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أن هناك تقارب بين المتوسطات الحسابية لأبعاد الالتزام التنظيمي، حيث قدر المتوسط الحسابي للالتزام العاطفي ب: 20.823 ويليه الالتزام المستمر بمتوسط حسابي قدر ب: 20.817، وأخيرا الالتزام المعياري بمتوسط حسابي قدر ب: 20.164، كما نلاحظ أن نتائج الالتزام العاطفي كانت أكثر تشبهاً بانحراف معياري يساوي 5.10، ثم يليه الالتزام المعياري بانحراف معياري يساوي 4.388، وأخيرا الالتزام المستمر بانحراف معياري يساوي 3.902.

مع العلم أن هذه الأبعاد الثلاثة يمكن أن توجد عند نفس الشخص، فلكل فرد مزيج من هذه الأبعاد، كما أن مناخ العمل وظروفه هي التي تفرض هذا المزيج.

كما أفرزت نتائج الدراسة على معامل ارتباط ($r = 0.44$) بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر مما يدل عن وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى الدلالة 0.01، ومعامل ارتباط ($r = 0.35$) بين الالتزام المعياري والالتزام المستمر، ومعامل ارتباط ($r = 0.78$) بين الالتزام المعياري والالتزام العاطفي وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

ترتيب الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى، يعكس مدى رضا العامل على مجموعة من عناصر المناخ التنظيمي، هذه العناصر التي لها تأثير مباشر وسريع على سلوك العامل وردود أفعاله وكذا اتجاهات نحو عمله والمؤسسة ككل، والتي تتمثل في " العمل الجماعي وكذا فعالية الاتصالات وتقليل القادة من الرقابة لتصيد الخطأ وإشراك العامل في تحقيق أهداف المؤسسة والأخذ برأيه في اتخاذ القرارات " كل هذه العناصر كان لها دور كبير في ارتفاع مستوى الالتزام العاطفي.

كما أن ترتيب الالتزام المستمر في المرتبة الثانية قد يرجع إلى عدة عوامل، من أهمها الجانب المادي، من خلال إدراك العمال أن الامتيازات التي حصلوا عليها في المؤسسة الحالية لن يجدها في مؤسسة أخرى. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، 2010) حيث أظهرت وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين وأن الالتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري، ويضيف (سالم بن محمد، 2003) من خلال دراسته حول الالتزام التنظيمي لدى القادة، شملت 138 فرداً، وقد خلصت الدراسة إلى أن الالتزام العاطفي حصل على تقديرات أعلى من الالتزام المستمر والمعيارى.

كما بينت بعض الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا الإطار، أن ارتفاع درجات الالتزام المستمر التي تجعل الأفراد لا يترددون في ترك المؤسسة للعمل بمؤسسة أخرى توفر لهم امتيازات أحسن، هو الاهتمام بالجوانب المادية (دارويش Darwish, A.Youcef، 2000: 513).

كما قد يرجع ارتفاع مستوى الالتزام المستمر إلى إدراك العامل لعدم عدالة الأنظمة والسياسات المنتهجة في التسبير، لكن رغم هذه النظرة السلبية إلا أن العمال لا يغادرون المؤسسة نظراً لحاجتهم للعمل وكذا قلة فرص إيجاد عمل بنفس الامتيازات بمؤسسة أخرى، ويدعم هذا الرأي "ماير، ألن وسميث، 1993" حيث يرون أن الموظفين ذوي الالتزام المستمر العالي يظلون في عملهم، لأنهم يحتاجون ذلك، ويؤكد هذا، نتائج بعض الدراسات التي توصلت إلى أن سبب ارتفاع مستويات الالتزام المستمر في المؤسسات يرجع إلى الإحساس بعدم وجود العدالة، بالإضافة إلى العمل الممل والاستهانة بجهود العمال والرقابة لتصديد الخطأ (فريدريك ورتشالد Frederick, F, Reichheld، 1966).

ويضيف (مراد نعموني، 2006) "أنه بارتفاع مستوى الالتزام المستمر، سيغتنم العامل أول فرصة لترك المؤسسة إن كان سوق العمل يوفر الفرص للحصول على المناصب المناسبة، أو سيقدر البقاء داخل المؤسسة مع المحافظة على نتائج ضعيفة في الأداء وحد أدنى من الجهد المبذول، إذا كان سوق العمل لا يوفر العروض المناسبة والكافية"، وعليه فإن ارتفاع مستوى الالتزام المستمر يدفع العمال للاهتمام بالمصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة، وتقديم أدنى جهد ممكن وعدم الاكتراث بمستقبل المؤسسة.

وفيما يخص العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي فإن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة (سالم بن محمد) حول الولاء التنظيمي لدى القادة، شملت 138 فرداً، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة: العاطفي والمستمر والمعياري مع بعضها البعض.

ففي العلاقة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، فقد جاءت النتائج متفقة مع نتائج (العوفي، 2005)، كما جاءت هذه النتيجة مخالفة لما توصل إليه (ماير Mayer، 2001) و(مراد نعموني، 2006) كما يتفق معهم في ذلك (أوليفيهرياش olivier herrbach) حيث وجد علاقة ضعيفة وغير دالة بين الالتزام العاطفي والمستمر.

أما في علاقة الالتزام المعياري بالالتزام المستمر فتتفق مع نتائج (ماير Mayer، 2001) وكذا نتائج (مراد نعموني، 2006).

وفي علاقة الالتزام المعياري بالالتزام العاطفي فقد جاءت نتائج الدراسة الحالية لتؤكد بعض ما توصلت إليه الدراسات التي ترى بأن الالتزام العاطفي والالتزام المعياري متقاربان إلى درجة أنه يصعب التفريق بينهما، ومن بينها نتائج دراسة (مراد نعموني، 2006) ويوافق في ذلك (العوفي، 2005)، وكذا دراسة (غتام وآخرون Guatam et al، 2004)، كما توصل (أوليفي هرياش olivier

(herrbach) في دراسة شملت 798 فرد، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

وفي دراسة لـ (العتيبي والسواط، 1997) بعنوان الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، التي كان الهدف منها تحديد العوامل التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي وكذا معرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر والمعيارى)، وكانت النتائج أن لخصائص العمل تأثير قوي على الالتزام العاطفي والمعيارى وتأثير بسيط على الالتزام المستمر وأن علاقات العمل لها تأثير قوي على الالتزام العاطفي والمعيارى فقط، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الالتزام العاطفي والمعيارى كما أن للالتزام العاطفي والمعيارى تأثير متوسط على الالتزام المستمر النابع من التكلفة الشخصية التي ستلحق بالعامل في حالة تركه لعمله في المؤسسة الحالية.

أما العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي في الدراسة الحالية، نرى أن وجود علاقة بين الالتزام المعيارى والعاطفي أمر بديهي، فالالتزامين يعبران عن رغبة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة نتيجة لمشاعر الحب من جهة والواجب من جهة أخرى، وفي علاقة الالتزام العاطفي والمستمر هذه العلاقة غير قوية لأن الالتزام العاطفي يعبر عن مشاعر الحب، في حين الالتزام المستمر يعبر عن منافع الاستمرار في العمل بالمؤسسة والخوف من فقدان امتيازات من الصعب الحصول عليها بمؤسسة أخرى، أما العلاقة بين الالتزام المعيارى والمستمر جاءت ضعيفة، وهذا يدل على صعوبة الجمع بين مشاعر الإخلاص والواجب نحو المنظمة نتيجة لسنوات العمل التي قضاها بالمؤسسة وبين مشاعر الخوف مما سيفقده من امتيازات وفوائد مادية لو قرر الالتحاق بمؤسسة أخرى.

وحتى يتشكل نموذج واضح للعلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وفهم جيد لطبيعته، لا بد أن يتم الاهتمام بدراسة آثار تفاعل هذه الأبعاد على إمكانية

التنبؤ بمختلف المتغيرات كالاتجاهات (الرغبة في ترك العمل) أو السلوك (الغياب ودوران العمل والأداء) (مراد نعموني، 2006).
 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي			المتغيرات
الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد المناخ التنظيمي
دالة	0.01	0.626	النمط القيادي
دالة	0.01	0.399	الأجر والمكافآت
دالة	0.01	0.529	الاتصالات
دالة	0.01	0.563	تتمية الموارد البشرية
دالة	0.01	0.274	جماعة العمل
دالة	0.01	0.351	الظروف الفيزيائية
دالة	0.01	0.726	المناخ التنظيمي العام

جدول رقم (03): يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي العام والالتزام التنظيمي، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,72$) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

كما أفرزت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة 0.01 بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0,62$) بين بعد النمط القيادي والالتزام التنظيمي، ثم يليه معامل الارتباط ($r = 0,56$) بين بعد تنمية الموارد البشرية الذي يتضمن بدوره (التكوين والترقية) والالتزام التنظيمي، ثم معامل الارتباط ($r = 0,52$) بين بعد الاتصالات والالتزام التنظيمي، بينما بعض الأبعاد فتوجد علاقة لكنها غير قوية كبعد الأجر والمكافآت بمعامل ارتباط ($r = 0,39$)، ثم يليه بعد الظروف الفيزيائية بمعامل ارتباط ($r = 0,35$)، ثم بعد جماعة العمل حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0,27$). وعليه فإن جميع معاملات الارتباط دالة وموجبة، وعليه فإن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج (خالد محمد أحمد الوزان، 2006) من خلال دراسته "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، بوجود علاقة دالة بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومستوى الالتزام، مع وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي، وهذا ما يؤكد أن تحسين مناخ العمل يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي.

وتشير دراسة (السلامة، 2000) بوجود علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تتفق مع ما توصلت إليه الباحثة في الدراسة الحالية من أهمها: أن الأجر والمكافآت تعزز الالتزام التنظيمي، كما أن أهم المكافآت الوظيفية التي تساهم في تنمية الولاء التنظيمي هي: وجود فرص جيدة للتقدم والتقدم الوظيفي، وتناسب الأجر مع الأعباء الوظيفية، وتعتبر أهم العوامل الاجتماعية التي تعزز الالتزام التنظيمي

هي: العلاقات الجيدة المبنية على الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والاحترام في علاقات العمل، وقيام علاقات العمل مع الزملاء على المؤازرة والتعاون والثقة المتبادلة، وأن أهم العوامل الثقافية التي تعزز الالتزام التنظيمي: تزويد العاملين بالمعلومات والتغذية العكسية عن كل جوانب العمل، وتوفير وسائل مختلفة للحصول على المعلومات، وأن أهم العوامل الأخلاقية التي تعزز الالتزام التنظيمي: استحقاق مكان العمل لإخلاص الموظف، وعدم ترك العمل بسبب الالتزام الأخلاقي نحو الزملاء، وشعور الموظف بأنه يدين بفضل كبير لجهة عمله.

ويضيف (محمد مصطفى الخشروم) في دراسته "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي" أن هناك أثراً معنوياً لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي، ودراسة (العجمي، 1999) التي كان من أهم نتائجها وجود علاقة ايجابية بين مستوى الولاء التنظيمي والظروف الداخلية لبيئة العمل المتمثلة في الإشراف العادل، الاتصال الجيد، فرص الترقية، والأجر.

وبما أن استبيان المناخ التنظيمي المطبق بالدراسة الحالية قد تناول إدراك واتجاهات العاملين نحو أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: القيادة، الاتصالات، تنمية الموارد البشرية الأجر والمكافآت، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية، فإن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع نتائج العديد من الدراسات التي تناولت علاقة الالتزام التنظيمي بمختلف هذه الأبعاد.

بالنسبة لبعد القيادة، فإن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة (بيرري Perry، 2004) بوجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة في المشرف، ذلك أن الثقة في المشرفين واتساق قيم العمال مع قيم المشرف له دور في زيادة

مستوى الالتزام التنظيمي، فالمشرف الذي يتمكن من اكتساب ثقة العمال سيتمكن من غرس القيم التنظيمية فيهم بصفة جيدة. (مراد نعموني، 2006).
كما أظهرت دراسة (لوي، 1995) أن هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي ونتائج مقاييس الثقة في المشرف. (barbara، 2003)، ويؤيد هذه النتيجة (فضيلي، 1997) بوجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وبين الرئيس وتابعيه، كما يؤكد على الدور الذي يلعبه المشرف في التأثير على التزام العمال.

مع العلم أن العامل الذي يدرك أن سلوك مشرفه عادلا ستزداد ثقته فيه، وبالتالي شعور العامل بضرورة مقابلة هذه العدالة بسلوكيات واتجاهات ايجابية نحو المنظمة، وفي هذا يقول (وايتنير whitener، 1997) أنه "عندما يتخذ المشرفون قرارات عادلة ويطبقون طرق التسيير بصفة عادلة وجيدة، ويؤدون واجباتهم اتجاه المنظمة، فإن العمال سينتقون فيهم أكثر، كما أن ثقة العمال في المنظمة كلها ستنمو". (مراد نعموني، 2006).

وعليه فإن الالتزام التنظيمي يزداد مع زيادة كفاءة وفعالية القادة، من خلال إتباع علاقات إنسانية سليمة مع المرؤوسين واهتمامهم بمصالحهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات واحترامهم وتقدير أدائهم بصورة عادلة. وبالنسبة لبعد الأجر والمكافآت، نجد دراسة (عبد الله سلامة، 2000) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين اتجاهات العمال نحو الأجر والمكافآت والالتزام التنظيمي، كما كشفت دراسة (سعود الزهراني، 2003) عن وجود ارتباط موجب بين اتجاهات المعلمين نحو الأجر والمكافآت والالتزام التنظيمي، كما يشير (مودي وآخرون، 1982) أن للأجر علاقة وثيقة بين بالالتزام التنظيمي، وأن ارتفاع مستوى الأجر يعمل على زيادة درجة الالتزام التنظيمي، كما تشير نتائج دراسة كل من (ديكودز وسومر، 1987) ودراسة (بروك وروسيل، brooke et

و دراسة (ميلر ويريز ، meller et prise ، 1989) بوجود علاقة ايجابية بين الراتب الشهري والالتزام التنظيمي. وتشير بعض الدراسات النفسية لأثر مستوى الأجر على سلوك العامل، إلى وجود علاقة بين مستوى الأجر وبين مستوى الدافعية نحو العمل، الالتزام، معدل الغيابات. ويعكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية، فقد أثبتت دراسة (العبادي، 1999) أنه لا توجد علاقة بين الأجر والالتزام التنظيمي (خالد محمد الوزان، 2006: 55)، ويتفق (عبيد العمري، 1998) من خلال دراسته "محددات الولاء التنظيمي" مع النتائج التي توصل إليها "العبادي" بأنه لا توجد علاقة بين الأجر والالتزام التنظيمي. (ابراهيم بن حمد، 2006).

في حين يرى (لويس وتانيا، 2005) أن إدراك الأجور يعد من أكبر أنماط التعاقد النفسي بين الفرد والمنظمة، ذلك أن معظم المنظمات تراهن على الأجور بوصفها وسيلة لتنمية الولاء والالتزام التنظيمي. ومنه فإن إدراك العامل لعدالة نظام الأجور والمكافآت، يدفعهم للأداء الجيد مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة، كما أن تطبيق المنظمة لنظام أجور ومكافآت عادل بين موظفيها يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي ايجابي يساهم في زيادة فعالية و إنتاجية المنظمة، وكذا شعور العامل بالعدالة وبالتالي الرغبة في البقاء بالمنظمة والولاء لها مما يرفع من مستوى التزامه التنظيمي.

بالإضافة إلى بعد الأجر والمكافآت، فإن ارتفاع الالتزام التنظيمي يتعلق بمدى تحسين مناخ العمل بالمنظمة ومن بينها فرص الترقية والتقدم الوظيفي، فإدراك الفرد حصوله على ما يستحق من فرص الترقية يقوي العلاقة التعاقدية بينه وبين المنظمة التي يعمل بها.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (ماتيو وزجاك mathieu et zajak، 1990) على وجود علاقة بين الالتزام ونظام الترقية، ويضيف (ساندفور ورونزبوم sandefeur et rasenbaum) أن الآثار المترتبة عن انخفاض

مستوى الترقية بالمنظمة تتمثل في انخفاض في مستوى الدافعية نحو العمل، انخفاض مستوى الالتزام (محمد حسن رسمي، 2004).

أما جماعة العمل، فقد بينت دراسة (عبد الله السلامة، 2000) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين اتجاهات العمال نحو العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة والتزامهم التنظيمي، ويضيف كل من (شارمن وموريس scherman et morris، 1981) إلى أن هناك علاقة ايجابية بين جماعة العمل والالتزام التنظيمي، ودراسة (الطجم، 1996) توصل إلى وجود علاقة ايجابية بين علاقات العمل بين الموظفين والالتزام التنظيمي، ويشير (بدر القحطاني، 2001) إلى أن للعلاقات الإنسانية تأثير كبير في دعم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعمال مما يزيد من بقائهم في منظماتهم ويقبل من معدلات الدوران في العمل.

كما توصل (ستينغلمبر وآخرون stinglhamber et al) إلى أن

الجماعة تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي عند الفرد سواء كان هذا الاتجاه نحو المنظمة أو اتجاه جماعة العمل نفسها، ويقول "تيفنت Thévenet " إن مسألة الالتزام تنطلق من مبدأ أنه لا يمكننا أن ننتمي إلى جماعة ما لم نتمكن من تكوين علاقة مع أعضائها والاندماج في هذه العلاقة (تيفنت Thévenet، 1993: 33). إذن الالتزام يتحدد من خلال العلاقات الموجودة بين أفراد جماعة العمل، وبالتالي فهم مستوى الالتزام التنظيمي للفرد مرتبط بطبيعة العلاقات بين جماعة العمل.

أما بخصوص بعد الظروف الفيزيائية، فإن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع دراسة (هانز سيلبي، 1979) حيث توصل إلى أن كثيرا من الظروف الفيزيائية (إضاءة، تهوية، تكييف، ضوضاء، اهتزازات) تسبب الضغوط للأفراد وهذه الظروف تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتؤثر في سلوكياتهم، فالفرد

يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح وملئم خال من المخاطر. (ابراهيم بن حمد البدر، 2006).

كما أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن إنتاج العاملين في محيط قليل الضوضاء (65 ديسبال) يزيد مرتين على إنتاج العاملين في محيط ضوضائي عالي (أكثر من 100 ديسبال)، كما لا يتوقف تأثير الضوضاء على كمية الإنتاج وإنما يبرز واضحا في نوعية الإنتاج، وهذا كله مؤشر على انعكاسات الضوضاء على قدرة العامل في العطاء في عمله. ويرى (بيزليدي، 1948) من خلال تجربة أجراها، حيث قام بتزويد حجرات مكاتب العمل بمواد عازلة للضوضاء وقورنت النتائج المحصل عليها بنتائج أخرى دون أن يتم تزويد حجرات المكاتب بمواد عازلة للضوضاء فكانت النتائج كمايلي: قلة الأخطاء الإنسانية بمعدل 29%، قلة نسبة الدوران في العمل بنسبة 47%، زيادة نسبة الإنتاج بمعدل 9%.

وأثبت (ايونيش وآخرون Eoyounich and all، 1994) أن

الأشخاص الذين يعملون في مستويات الضوضاء التي تتراوح بين 57 و70 ديسبال يعانون من القلق والاكتئاب، ويضيف (كوزارني 1992) أن الضوضاء تعتبر مصدر إزعاج للعمال كما تؤثر سلبا على مشاعرهم ويزيد عندهم القلق وعدم التركيز والإرهاق والاكتئاب والصداع.

ولا شك أن الأفراد يتفاوتون في مدى تأثرهم بالظروف الفيزيقية،

كالضوضاء مثلا فبينما نجد أوقدا أقل تأثرا بالضوضاء، نجد آخرين شديدي الحساسية لها.

وعليه فإن أغلب علاقات الارتباط ايجابية ودالة بين أبعاد المناخ

التنظيمي والالتزام التنظيمي مما يدل على أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة

والالتزام التنظيمي يرتبطان بشكل ايجابي ودال، وهذه إشارة إلى أن المناخ

الاجباي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين ويساعد على خلق بيئة العمل الجيدة

التي تعمل على تحقيق الراحة النفسية للعاملين والإسهام في تحقيق الرضوا لشباع حاجاتهم، ومنه فإن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والمدرک من طرف العمال يعتبر العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى وجود شعور بالالتزام اتجاه المنظمة.

الخاتمة:

أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد يتجه عموما نحو الايجابية وهي نتيجة متقاربة، أما طبيعة الالتزام السائد بالمؤسسة فكانت لصالح الالتزام العاطفي الذي يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة بصرف النظر عن القيم المادية ثم يليه الالتزام المستمر الذي يتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء بها وأخيرا الالتزام المعياري الذي ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

كما اتضح من خلال النتائج أن كل فرضيات الدراسة تحققت، فيما يخص الفرضية الأولى، تم اثبات وجود فروق في إدراك واتجاهات أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي السائد، حيث تم ترتيب الأبعاد حسب درجة موافقة العامل عن كل بعد والتي تعبر بدورها على وجهة نظر العامل ورضاه عن البعد، فكان بعد جماعة العمل في المرتبة الأولى ثم يليه بعد الاتصالات ثم بعد القيادة (المشرف) ثم بعد تنمية الموارد البشرية ثم بعد الظروف الفيزيائية وأخيرا بعد الأجر والمكافآت، أما الفرضية الثانية، فقد تحققت الفرضية بإثبات وجود علاقة بين الأبعاد المكونة للالتزام التنظيمي، حيث جاءت العلاقة بين الالتزام المعياري بالالتزام العاطفي قوية ثم تليها العلاقة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر ثم علاقة الالتزام المعياري بالالتزام المستمر، وأخيرا الفرضية الثالثة تبين وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وقد كانت العلاقة قوية نظرا للعلاقة الموجودة بين مختلف الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي. وعليه فإنه يتعين على المسيرين المحافظة على مستوى الالتزام العاطفي السائد بالمؤسسة، وذلك من خلال تعزيز العوامل التنظيمية التي يرى العامل أنها ايجابية

- والمتمثلة في: تشجيع العمل الجماعي، إشراك العامل في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاته، خلق علاقات تعاون وحوار ولقاءات بين مختلف الأطراف (العامل والمؤسسة والجماعة والمشرف) من أجل تعبئة جميع الطاقات وتحقيق المشاركة الفاعلة فيما بينها لبلوغ الأهداف التنظيمية، مراجعة العوامل التنظيمية التي يرى العامل أنها غير عادلة مثل: نظام المكافآت والأجور، الظروف الفيزيائية.
- الاهتمام بإدراك الفرد لطبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة، فإذا كان إدراك العمال يمكن من التنبؤ بالالتزام التنظيمي وبأبعاده العاطفي والمعياري والمستمر، فمعنى هذا أنه يجب على المسيرين الاهتمام بنظرة العمال واتجاهاتهم نحو المؤسسة، فبقدر إدراك العامل أن المؤسسة تسعى لإرضائه وراحته بقدر ما ترتفع درجة ولاءه لها.
- القيام دوريا بمسوح لاستقصاء مستوى الالتزام التنظيمي (العاطفي-المعياري-المستمر)، فبناء على معرفتنا لأبعاد الالتزام المسيطرة داخل المؤسسة، يكون بإمكاننا التنبؤ لمجموعة من الظواهر من أهمها الدوران في العمل، وما دام أن هناك وجهات عديدة للالتزام (الجماعة، المشرف، الزبائن، النقابات...) فإن الدراسات المسحية تسمح بتحديد وجهات التزام العمال، كما تسمح الدراسات المسحية بالتعرف على العوامل التنظيمية الإيجابية والسلبية التي من شأنها أن تؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي انعكاسها على مستويات الالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع:

(1) المراجع باللغة العربية:

1. د. بوعمامة اسماعيل، أهمية تحديد حاجات تكوين إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استراتيجيات اتخاذ القرار مع اقتراح برنامج تكوين، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2011.
2. نقيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
3. د. مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2006.
4. البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
5. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، الرياض، 2006.
6. عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2006.
7. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 1994.
8. الصيرفي محمد، إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008.
9. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

(2) المراجع باللغة الأجنبية:

1. Savoie André, Brunet luc, climat organisationnel et culture organisationnelle : Apports distinctes ou redondance ? Revue québécoise de psychologie, vol 21, n°3, 2000.
2. Morrow, P.C.; Concept redundancy in organizational research, The case of work commitment, Academy of Management Review,1983, N°8.
3. Gautam et al., Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment In Nepal, 2004.
4. Durrieu F., & Roussel P. ; L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises: un concept pour les entreprises en réseau, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2002, N° 44.